

## Empresas al servicio del lujo

Las pequeñas y medianas firmas argentinas también se animan a traspasar el umbral de los estándares de calidad medios, para meterse en el segmento de nichos exclusivos y desarrollarse en un negocio premium. Los protagonistas cuentan cómo.

Darse un gusto" tiene muchas connotaciones. Y si de gustos exclusivos se trata, el mercado del lujo local ofrece muchas opciones. Porque, más allá de las grandes marcas internacionales que hacen pie en estas tierras, éste es un segmento al que también se le animan las pymes.

Los zapatos y carteras Jackie Smith se venden en cinco locales en la Argentina y uno en Punta del Este (Uruguay). Pero además, la diseñadora creadora de la marca desembarcó el año pasado en Nueva York con tienda propia bajo su nombre y apellido: Valeria Smith. En la Gran Manzana, los precios de sus propuestas van de u\$s 590 a u\$s 1.390, mientras que en el Soho porteño cotizan entre \$ 1.000 y \$ 3.000. Julián Lozzia, CEO de la marca, asegura que en una firma de lujo, el producto, la arquitectura de las tiendas físicas y virtuales, las vidrieras y el visual merchandising, el servicio, el packaging, la música, el aroma, los contenidos que decidas comunicar y los canales que elijas para esas comunicaciones, "todo, debe ser inspirado, exclusivo y de alta calidad. Debe cambiar continuamente, innovar, sorprender", define. Y no termina ahí. Una marca de lujo implica mucho más: "Uno debe brindar una experiencia que resulte emocionalmente importante. Si las clientas comenzaran a sentir que un mundo sin Jackie Smith sería un mundo más gris, entonces habremos construido una marca de lujo", agrega.

En definitiva, no es una cuestión de tamaño de la empresa sino que pasa por "el nivel de cambio continuo que la industria del lujo requiere. Por eso las marcas de lujo requieren de mecanismos organizacionales sofisticados que les permitan lograr alta calidad en un entorno inestable, que debe cambiar continuamente a una velocidad importante para complacer las altas expectativas de los consumidores", define el ejecutivo de la firma que tiene 50 empleados, una experiencia de tres años en el mercado y registra un crecimiento anual de 150%.

Las pymes que tienen un papel en este suntuoso mercado coinciden en que la dimensión de su estructura, no es impedimento para jugar fuerte. Emilio Abal es director de Giorgio Radaelli, la marca especializada en corbatas de seda italiana, asegura: "Lo fundamental a tener en cuenta para poder acaparar un sector exclusivo, es la calidad. Al público no se lo debe subestimar nunca, menos en este segmento". La familia Abal obtuvo la representación exclusiva de la marca de origen italiano, en 1991. Y, desde 2009, tiene su propio local al público. Tienen una facturación anual de \$360.000 (2010) y un volumen de producción de 500 corbatas por mes. La confección de camisas, cinturones, gemelos, accesorios de ceremonia, chalinis y bufandas, está tercerizada. El precio promedio de sus productos ronda los \$ 500.

### Lujo a la Argentina

Las definiciones de lujo varían según los países y continentes. De acuerdo a una encuesta realizada por la consultora Essentia Consulting & Estudio Soto-Magariños, en términos de atributos, para los argentinos "lujo quiere decir calidad, exclusividad, inaccesibilidad y elegancia. A este último atributo se le asigna especial importancia probablemente consecuencia de la influencia europea que nos caracteriza". Las categorías que se asocian naturalmente con el lujo son las tradicionales (autos, indumentaria, vinos, joyas & relojes, entre otras) y aparecen nuevas que cobran singular importancia como los tratamientos de belleza y spa, los productos gourmet y la educación. A la hora de elegir, las preferencias están relacionadas con el mundo de las experiencias y las pasiones personales materializadas a través de bienes o servicios.

La concepción del lujo ha variado. Silvina Nesi, responsable de Marketing de la relojería International Time Group (ITG), marca este cambio conceptual, clave a la hora de pensar en este mercado con escala pyme. "Hoy, al hablar de este segmento, se ha logrado que productos y marcas que antes se consideraban inalcanzables y lujosas para la mayor parte de la población, establezcan versiones más accesibles, tal vez no tan costosas y con muchas facilidades de compra a través de la financiación en cuotas que ofrecen las distintas tarjetas de crédito", evalúa desde la firma que comercializa relojes desde u\$s 560 y hasta los u\$s 3.000.

"No todas las empresas pueden o deberían ser de lujo, aunque absolutamente todas, en las más diversas áreas de actuación, pueden aprender con las herramientas de gestión del negocio del lujo para lograr una ventaja competitiva en relación a la competencia", arriesga el director de la consultora Maison Du Luxe, Diego Schwartzman.

Desde The Watch Gallery, la relojería de lujo argentina abierta por Nicolás Dobry en 1998, advierten acerca de los métodos fundamentales del management para explotar exitosamente un negocio de esta naturaleza, también a escala pyme. "Este acotado negocio es muy sectario y exclusivista. Por lo tanto, requiere de competencia diaria que es más dura que la del resto del mercado, por eso la clave pasa por saber adelantarse a las necesidades del consumidor, ya que éste es muy diferente", dice Paula Yrigoyen, directora de Marketing de la firma. En la relojería instalada en Av. Alvear y Ayacucho se venden piezas entre u\$s 3.000 y u\$s 4.000, promedio, de las marcas más tradicionales de la alta relojería suiza.

No obstante, una alta calidad en el servicio o producto, no es más que una parte de la construcción de un concepto de valor para llegar a ser considerada una marca de primera línea. "Es importante el trabajo que se lleva a cabo a nivel marca y ésta, a su vez, asociada al producto o servicio que se desea comercializar. La calidad debe complementarse con la innovación y a la construcción de la relación de los atributos de la propuesta con la marca, para provocar el reconocimiento como de lujo y generar el impulso de compra", advierte Carlos Galli, consultor y director del Departamento de Comercialización de UADE.

### Estrategia local

El mercado del lujo en la Argentina es bastante pequeño, "pero también es pequeño el número de competidores, con lo cual resulta muy atractivo. Hay oportunidades para crear negocios de lujo prácticamente en todos los sectores. El riesgo, por supuesto es alto, y está asociado. como es habitual, al tamaño de la recompensa", dice Lozzia, de Jackie Smith.

En efecto, en la encuesta realizada por Essentia Consulting & Soto-Magariños no se mencionan, espontáneamente, marcas de lujo argentinas. "Sin embargo, al indagar, las marcas argentinas que podrían eventualmente ser consideradas de lujo, se circunscriben a categorías como indumentaria (específicamente diseñadores argentinos de reconocida trayectoria), vinos, joyería y hoteles", dice el estudio.

Si de indumentaria asociada al lujo se trata, de inmediato surge el nombre de Evangelina Bomparola, quien instaló sus diseños en la Argentina desde 2003, ubicándose en el universo top de la moda local. "La diferencia de una marca de lujo está dada por la calidad y la exclusividad. Nosotros trabajamos con materiales nobles y esto tiene un costo alto. Por supuesto que hay que comunicarlos para que se entienda que el lujo no es caro sino costoso. Por otra parte, la exclusividad nos limita en el volumen, no podemos vender el mismo diseño más de tres veces. Nuestro mercado es muy chico y la gente paga el precio de ser única", define Bomparola desde su showroom en la Avenida Alvear, donde comercializa productos que van de los u\$s 600 (básicos como una faja o cinturón) hasta los u\$s 4.000 (un vestido de noche).

Precisamente, a la hora de establecer una estrategia para lograr buenos resultados en este nicho, el profesor Carlos Galli, destaca que ésta "pasa por desarrollar una propuesta de valor, que se determina en función de un concepto de negocio a través de un producto que se destaque o resalte aquellos atributos que marcan categóricamente la condición de alta gama. Para esto es imprescindible llevar a cabo, previamente, una buena investigación del mercado con el propósito de detectar cuales son las necesidades que se pretende abarcar. Y con estos resultados, preparar una propuesta de alto valor que no sólo esté dada desde la calidad sino también desde otros aspectos como la percepción y la disponibilidad del mismo, al momento de la comercialización".

Para Bomparola, el motor de su emprendimiento se basa en "contar con un plan de negocios formado por metas cortas que hacen que el crecimiento de la empresa sea sostenido a través del tiempo. Hemos sobrevivido dos crisis y salimos muy bien parados. Siempre hay que tener un ojo puesto en la creatividad y otro en la facturación", recomienda.

### Dificultades a la vista

No todo es murmullo de papeles de seda, alfombras mullidas y aromas exquisitos en el negocio del lujo. Los actores locales tienen su propia lista de problemas. "Los duros y elevados aranceles de importación y las medidas arbitrarias adoptadas para disminuir la llegada de productos del exterior son, en este momento, los principales desafíos que enfrenta el sector", sostiene Schwartzman, de Maison du Luxe. En este sentido, la consultora creó, en la Argentina, el Club del Lujo, una organización que tiene por objetivo reunir a las empresas del sector para fomentarlo, fortalecerlo y representar sus intereses sectoriales.

Nesi, de ITG, resata otro factor importante a tener en cuenta por todo interesado en ingresar al segmento: "La gran cantidad de marcas que existen en el mercado y el tipo de cambio actual son algunas de las problemáticas que atentan contra el desarrollo del sector". Mientras, Emilio Abal (Giorgio Radaelli), sostiene que el lujo está experimentando dos problemas puntuales: por un lado, coincide en las dificultades para importar productos y, por el otro, advierte sobre la falta de mano de obra especializada como una complicación notoria para los talleres.

En esta línea se apunta, también, Evangelina Bomparola, que reconoce la carencia de mano de obra calificada como la primera dificultad que se le presenta. Y agrega: "Otro problema común a este surge a partir de la falta de reglas claras y de los cambios de planes permanentes en materia de planificación".

Además, cada sector tiene sus particulares desvelos. En el mercado de relojes, dicen desde la empresa familiar The Watch Gallery, se desarrolla una ardua lucha contra los plagios, imitaciones y réplicas. "Este mercado paralelo existe en todo el mundo y se encuentra en constante crecimiento. Sin embargo, el coleccionista o el fanático de ciertas marcas de lujo, sabe muy bien distinguir las replicas de los originales. Y por supuesto que continúa comprando e invirtiendo en piezas únicas", matiza.

Acerca de la incógnita de muchas pymes en cuanto a los instrumentos para romper con los umbrales relativos a los estándares medios/bajos de calidad, el docente de UADE dice: "La mayor dificultad esta dada por la inversión que deben llevar a cabo para la determinación del valor intangible asociado al tangible (calidad), como así también a la demostración de que dicha inversión será rentable no solo para el cliente, sino también para la empresa". Y sin perder de vista, agrega Galli, que en este segmento, en particular, el consumidor se torna más riguroso en muchos aspectos que probablemente no se manifiestan en el resto de los segmentos. "Los clientes exigen y pretenden más de las marcas de lujo", dice. Para tener en cuenta antes de entrar en un club tan exclusivo como elevado, en facturación, exposición, riesgo y márgenes de rentabilidad.

Colaboración: Daniela Villaro y Andrea Del Río